

PROCESOS DE CAMBIO EN ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

Myriam Patricia Laverde Carmona

Directora: Beatriz Uribe Muñoz
MBA en Ciencias Administrativas

Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Administración

Universidad EAFIT
Medellín
2008

RESUMEN

El presente estudio de carácter exploratorio, basado en procesos de cambios en organizaciones productivas, involucra cuatro organizaciones altamente significativas de diferentes sectores de Medellín. Estas Organizaciones han incursionado en procesos de cambio, donde los trabajadores jugaron un papel importante como partícipes del proceso y de las prácticas realizadas, destacando la participación e integración de los diferentes niveles jerárquicos de la organización en la planeación de actividades organizacionales de corto y/o largo plazo. Se destacan aspectos relevantes de las organizaciones, ciertas prácticas de intervención, elementos básicos de la metodología, un corto análisis de los hallazgos, actividades que llevaron a cabo tales organizaciones con el objetivo de obtener el compromiso de empleados y directivos. En algunos casos se referencia el *coaching* como metodología usada en los procesos de cambio. En general se observa que los cambios y el éxito de los mismos hacen parte de la “cultura organizacional”. No es un modelo o una guía los que proporcionan el éxito. Son muchas y diversas las aplicaciones, evaluaciones e interpretaciones que se dan en los procesos de cambio. Un aspecto fundamental es que en los cambios exitosos los líderes cumplen un papel estratégico.

Palabras Claves: Organización, Cambios y Coaching.

ABSTRACT

The present exploratory character studio is based in processes of changes in productive organizations, involves four highly significant organizations of different sectors of Medellin. These Organizations have entered in processes of change, where the workers played an important role as the participants of the process and of the practices carried out; emphasizing the participation and integration of the different hierarchical levels of the organization in the planning of organizational activities of short and/or long-term. Prominent aspects of the organizations are emphasized, certain intervention practices, basic elements of the methodology, a short analysis of the finds, activities that carried out such organizations with the objective to obtain the commitment of employees and executive. In some cases they reference the coaching as methodology used in the processes of change. In general, is observed that the changes and the success of the same are part of the "culture organizational". It is not a model or a guide the ones that provide the success, they are many and diverse the applications, evaluations and interpretations that are given in the processes of change. A fundamental aspect is that in the successful changes the leaders made a strategic role.

Keywords: Organization, Changes and Coaching

INTRODUCCIÓN

En un comienzo, con este trabajo se pretendió hacer una etnografía, y desde allí se estudiaron aspectos relacionados a preguntas tales como ¿dónde surgió?, ¿cómo se ha desarrollado?, ¿qué tipos de etnografía hay?, ¿en qué se ha utilizado?, ¿qué relaciones hay entre la etnografía tradicional y la etnografía actual? Así mismo, se comparó la etnografía con la investigación cualitativa. La intención era, entonces, usar la etnografía como estrategia de investigación en mercadeo y se pretendía que la puesta en práctica se realizara con estudios grupales que permitieran visualizar el comportamiento del consumidor con respecto a un producto determinado, entendiendo que la observación participante es una estrategia que produce información útil en trabajos de campo que aluden problemas de mercadeo.

Pero en un momento dado, el estudio obligó al replanteamiento total de la propuesta de trabajo, pues en el camino y por circunstancias inherentes al proyecto el objetivo del trabajo se modificó completamente. Fue así como la atención se enfocó hacia un trabajo de grado de Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, realizado por Beatriz Uribe (2005), denominado: *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*, cuyo eje central constata la importancia del proceso investigativo, o lo que en otras palabras la autora denomina: *la memoria metodológica de una investigación*.

Tomando como centro la investigación de Uribe, se decidió que el presente estudio pondrá su atención en una de las tantas prácticas que las organizaciones productivas implementan para efectos del cambio, prácticas que en ocasiones configuran sofisticados dispositivos de poder y dominación. Fue así como el objetivo fundamental del estudio que ahora se presenta, se basó en explorar prácticas de *coaching* en organizaciones productivas, esto desde el entendido de

que existe en la literatura de la administración teorías organizacionales que visualizan la organización como un organismo social, con vida y cultura propia, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización que orientan la dirección y participación de las personas en procesos de cambios, cambios que, por demás, han llevado a cabo organizaciones productivas de Medellín. En términos amplios y generales, para realizar dicho objetivo se realizó un estudio de campo que permitiera identificar prácticas de aplicación del *coaching*, identificar a quienes realizan dichas prácticas, cómo lo hacen, quiénes participan y de qué modo son involucrados los trabajadores en los procesos de cambio; también, se buscó reconocer los tipos de prácticas con las que dichas organizaciones planean y alcanzan sus cambios y objetivos organizacionales. Así entonces, se alcanza el título de este estudio: **Procesos de cambio en organizaciones productivas.**

La exploración tuvo lugar en grandes empresas de Medellín que han realizado cambios, es decir, reestructuraciones y cambios externos, ya sea a manera de compra o de fusiones con otras empresas que han impulsado el crecimiento y el posicionamiento de tales organizaciones en el mercado. Adicionalmente, se analizaron otros procesos, tipos de cambios, metodologías, medios y prácticas puestas en acción a propósito de los cambios requeridos por las organizaciones.

Como informantes principales se entrevistaron directivos de áreas de gestión humana: se entrevistaron cuatro directivos de cuatro empresas importantes de Medellín y con gran trayectoria en el medio, y, por supuesto, se buscó que hubiesen participado en procesos de cambio recientes. Las organizaciones consultadas pertenecen a los sectores productivos de servicios, de consumo y de la construcción. Las caracteriza también que invierten cantidades significativas de dinero en contrataciones con terceros con fines de capacitación a empleados y directivos.

El trabajo de campo arrojó información primaria y secundaria; la primaria se obtuvo con observación indirecta de lo que acontecía en el espacio de la entrevista y alrededor de las oficinas en el momento de la entrevista. De este manera se constataron aspectos del modo como las personas viven el ambiente cotidiano del trabajo, e inclusive se observó en algunos casos la incoherencia entre lo que dice la organización y lo que ésta lleva a la práctica. La observación no fue participante: tan solo se cumplió con el papel de atento espectador de lo que ocurría alrededor. El segundo medio utilizado fue la entrevista formal semiestructurada, focalizada y guiada. Con esta técnica se obtuvo información más detallada y profunda sobre los procesos de cambio y las prácticas utilizadas; incluyó, además, información espontánea sobre lo que los directores piensan en torno a los procesos de cambio e incluyó comentarios, ideas y opiniones que dieron mayor comprensión acerca de los cambios vividos en las organizaciones donde fue posible hacer las entrevistas.

Finalmente, este texto muestra también ciertos hallazgos que tratan diferencias entre el modo como cada organización realiza y vive los cambios, el porqué de los mismos, prácticas que fueron utilizadas en la sensibilización y el mejoramiento interno que buscaba a toda costa sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones en cuestión.

Cabe agregar que, en sentido amplio, puede decirse que la percepción de los entrevistados muestra diferencias importantes entre el modo como los niveles de la jerarquía participan en los procesos de cambio, la manera como ellos toman las decisiones al respecto y, por lo mismo, la diversidad de criterios a la hora de elegir las prácticas, la capacitación y las actividades que las áreas de gestión humana precisan para hacer los cambios. También es importante aclarar que el estudio finalmente lo que muestra es la percepción de los entrevistados con respecto a los procesos de cambio en organizaciones productivas, y que el trabajo de campo no arrojó información relevante sobre las prácticas de *coaching*: si bien las

organizaciones elegidas para efectos del trabajo han realizado prácticas de *coaching*, en las entrevistas no fue posible obtener información al respecto; por el contrario, todos los entrevistados se dedicaron a hablar de los procesos de cambio en sus organizaciones.

Organizaciones objeto de estudio

Para llevar a cabo el estudio antes mencionado, se seleccionaron cuatro organizaciones que hubiesen emprendido procesos de cambios recientemente con perspectivas diferentes: reestructuraciones internas, adquisiciones de otras empresas, fusiones y procesos de liquidación, y que igualmente hubiesen utilizado el *coaching* como práctica para impulsar el cambio.

Los procesos de cambio en las organizaciones son en algunos casos más dinámicos e involucran normas culturales que determinan el ambiente organizacional, la calidad de la comunicación, los cargos y funciones asumidas por el personal dentro de los diferentes grupos que se constituyen para este tipo de propósitos, el modo en que se ejerce el liderazgo y la autoridad, la toma de decisiones, entre muchas otras. Estos son precisamente algunos de los temas que se tuvieron en cuenta en el proceso de participación hacia el cambio que promovieron las organizaciones participantes del estudio, a saber: Empresas Públicas de Medellín E.S.P., Sofasa, Servicios Nacional de Chocolates y Sumicol. A continuación, se describen aspectos relevantes de cada una y a la vez se señalan algunos de los cambios que recientemente han dirigido.

Empresas Públicas de Medellín EPS

Es una empresa de propiedad del municipio de Medellín, creada en 1955, con la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, telecomunicaciones, energía y gas para el departamento de Antioquia y para algunos municipios del departamento de Córdoba. En el año 2006 se escinde la empresa de telecomunicaciones, la cual prestaba los servicios de televisión, telefonía básica, Internet y datos, para conformar con la fusión de Orbitel (empresa que prestaba servicios de larga distancia) y Emtelco (que prestaba servicios de datos a nivel nacional), la empresa EPM Telecomunicaciones, más conocida hoy como UNE.

Empresas Públicas de Medellín es una empresa que ha crecido en el sector energético y se ha consolidado en el mercado regional, a partir de la fusión con la empresa de energía EADE en junio de 2007, organización que prestaba el mismo servicio en los demás municipios de Antioquia. Por el dinamismo del mercado, de los diferentes servicios o productos y por reglamentaciones desde el gobierno central, Empresas Públicas de Medellín E.S.P, ha estado sometida a diferentes cambios, incluyendo varios procesos de restructuración interna en los últimos años.

Sofasa

Es una empresa ensambladora de vehículos en Colombia. Importa y comercializa vehículos de las marcas Renault y Toyota en los mercados latinoamericanos y del Caribe. Su propósito es generar riqueza y bienestar en Colombia. Es una excelente ensambladora y comercializadora en el sector automotor en América Latina. Busca permanentemente crecimiento y desarrollo, basándose en la renovación constante de su gama de productos, en la expansión al mercado andino y en la realización de importantes inversiones para la modernización de la

planta y de los procesos productivos. Sofasa entiende que su crecimiento va de la mano de sus trabajadores, de los proveedores y de la innovación tecnológica, por eso dirige sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, a brindar el apoyo requerido a sus proveedores de autopartes y, por supuesto, avanza sin vacilación en innovaciones tecnológicas propias de la industria.

Los cambios en Sofasa se han generado básicamente a partir de dificultades con el sindicato organizado en tiempo atrás: éste causó grandes pérdidas, hasta el punto de llevar a la empresa a su liquidación. De allí entonces que la organización se empeñara en cambiar paulatinamente tanto la estructura como su dimensión social. Hoy, Sofasa se distingue por contar con uno de los mejores climas laborales de las organizaciones productivas colombianas, incluso una de las más deseadas para trabajar.

Servicio Nacional de Chocolates

Es un *holding* de alimentos del Grupo Empresarial Antioqueño, compañía emblemática para la industria nacional. Actualmente tiene presencia en 12 países y cuenta con 66 destinos de exportación. Su producción ha ido más allá de las fronteras nacionales y cuenta con 29 plantas de producción en Colombia y en el exterior. Sus principales líneas de negocio son carnes, galletas, chocolates, café, helados y pasta. El grupo fue creado por tres grandes empresas: Industrias alimenticias Noel, Compañía Nacional de Chocolates y Pastas Doria. Desde el año 2000 aproximadamente su consolidación y crecimiento como grupo ha venido evolucionando. Tiene 37 empresas distribuidas en siete negocios y está constantemente en adquisiciones de otras más con el fin de consolidar su negocio. El grupo cuenta hoy con tres empresas adicionales que dan soporte a los negocios productivos y que se dedican a brindar apoyo administrativo, comercialización internacional y canales especializados en venta: Novaventa

(constituida en octubre de 2000 con el objeto de desarrollar nuevos canales de venta, ventas al paso y ventas por catálogo), Cordialsa (se encuentra constituida donde el grupo nacional de chocolates tiene presencia, su objeto es la comercialización de productos alimenticios) y Servicio Nacional de Chocolates.

Servicio Nacional de Chocolates se constituyó en abril de 2006. Su objeto consiste en la prestación de servicios empresariales especializados en áreas como administración de riesgos y seguros, asistencia legal, auditoría y control, contabilidad, impuestos, negociación en compras, planeación financiera, procesos de soporte y desarrollo de gestión humana, servicios administrativos, tecnología informática y tesorería, entre otros.

El grupo empresarial es un grupo que desde hace 7 años se encuentra en constantes cambios con el fin de consolidarse en el mercado internacional como una de las empresas de alimentos más grandes.

Sumicol

Es una empresa que pertenece a la Organización Corona, corporación cerámica y de ventas al detal, especialmente para el mercado de mejoramiento del hogar, en los segmentos medios del continente americano. Corona se encuentra dividida en seis unidades estratégicas de negocio: Arcesa, Sodimac de Colombia, Electroporcelana Gamma, Locería Colombiana, Suministros de Colombia y Colcerámica. Esta última unidad se subdivide, a su vez, en revestimientos cerámicos, porcelana sanitaria y grifería.

Sumicol es una organización que se dedica a la explotación de minerales no metálicos con el fin de suministrar materias primas básicas para la industria cerámica; la fabricación de pegantes, fritas para el sector de la construcción,

investigación, desarrollo de procesos y productos cerámicos. Se dedica a la exploración de minas con el fin de suministrar materia prima a las demás empresas que componen la organización, por ejemplo: revestimientos de baldosas y baldosines, el negocio de sanitarios, el sector eléctrico, vajillas, entre otros.

En los últimos años, Sumicol se ha dedicado a la adquisición de otras organizaciones y a las fusiones con organizaciones del sector, entre éstas la adquisición reciente de Minerales Industriales y Tecnología, con lo que busca ser más competitiva en el mercado.

Así quedan esbozados aspectos de las organizaciones que participaron en el estudio. Vale decir que no se hará alusión ninguna a las organizaciones en particular: los hallazgos y las consideraciones finales se presentan de modo general, y cuando sea necesario remitirse a alguna de las organizaciones se hará por medio de códigos: M, K, F y W. Tampoco se hará alusión directa a los entrevistados: los nombres citados son inventados para el caso.

Metodología

La información recopilada fue de carácter primaria una y secundaria otra. En el primer caso, se encontraron datos directamente contruidos a partir de la realidad organizacional y con instrumentos de información como la entrevista. En otras palabras, con encuentros conversacionales con los entrevistados. También se obtuvo información a partir de textos sistematizados por los investigadores en teorías o en metodologías. En este caso, y como se dijo en la introducción, también se recurrió a la observación, esta vez de modo informal y mientras se desarrollaban las entrevistas.

En principio solo se consideraron entrevistas con personas de las organizaciones seleccionadas, pero en la primera cita fue inevitable observar todo lo que ocurría alrededor, así que ésta resultó un interesante complemento para el análisis de los datos. La observación fue “simple” e indirecta; es decir: se identificaron situaciones que de algún modo eran de carácter público, o que por lo menos no pertenecían estrictamente a la esfera privada de las organizaciones. Específicamente con la observación se reconocieron algunos hábitos, formas de comportamiento, trato social, diversos aspectos de la conducta de los empleados, entre otros.

El tipo de entrevista utilizada fue la entrevista focalizada y guiada, pero a la vez con preguntas abiertas: se concentró en el tema de interés y en las prácticas para llevar a cabo el cambio. En tanto entrevista formal con guía, tuvo como ventaja permitir el diálogo, captar actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados. Sin duda fue una técnica que permitió ir más allá de los datos observables.

En particular se entendió la entrevista como una técnica de “investigación social” que pretende, “a través de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo, [...] es por lo tanto, una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el investigador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental -no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación” (Delgado y Gutiérrez, 1998: 228).

Los entrevistados

El perfil de las personas contempló las siguientes características: que trabajaran en las áreas de gestión humana, que hubiesen participado activamente en los diferentes procesos de cambio de sus organizaciones, que tuvieran conocimiento de la capacitación, evaluación y acompañamiento de las actividades de cambio y, además, que tuvieran experiencia en el direccionamiento de recursos técnicos y humanos. En cada una de las empresas se buscó una persona que conociera todo el proceso de cambio, incluso el punto de vista de gestión y también su participación.

Diseño de la guía de las entrevistas

La guía de la entrevista, o el también llamado cuestionario, se constituyó en el instrumento fundamental de la entrevista y, por lo mismo, en eje central del trabajo de campo. Se elaboró con base en la información preliminar: referentes teóricos tomados de la revisión bibliográfica y académica. En particular, la guía de la entrevista, contempló preguntas sobre el *coaching* y además preguntas que surgían en la entrevista.

Hallazgos

Al inicio de cada una de las entrevistas realizadas se desarrolló un campo de observación primario, donde la percepción de éste y la entrevista realizada se entrelazaron de muchas formas. Así entonces, y dado que cada empresa es diferente -sus procesos productivos no tienen similitud-, que cada cultura organizacional es única y que para que las organizaciones sobrevivan, se desarrollen, crezcan y produzcan renovación y revitalización de su cultura tienen

que buscar algunas transformaciones en el comportamiento de sus empleados, e incluso en el clima laboral, el medio interno de las organizaciones fue un factor que medianamente se percibió en la observación, de tal forma que se pudo realizar una especie de radiografía simple de cada una de las organizaciones.

Son diferentes los tipos de organizaciones, no solo por la actividad productiva que desarrollan, sino también porque actúan en ambientes donde el radio de acción y culturas de cada organización se convierten en condiciones y circunstancias características del medio en el que operan. Cada una de ellas tiene un número grande de empleados (pasan de los 1000 empleados), son estructuras complejas, reconocidas a nivel nacional y algunas a nivel internacional.

Sus instalaciones en la gran mayoría cuentan con espacios amplios, con recorridos largos para entrar; una persona dirige el lugar del encuentro, se ven árboles, canchas de fútbol; especialmente en la empresa F se percibe un ambiente cálido, se ve el orden y se siente el cumplimiento de todos los esquemas de seguridad que son exigidos. Encontramos personal, empleados o funcionarios muy amables, otros que simplemente son respetuosos y sólo saludan a quienes reconocen como extraños en sus instalaciones. El ritmo de cada empresa es percibido con el comportamiento acelerado de sus empleados. En algunos casos es fácil percibir la individualidad, muy especialmente en la empresa W: cada empleado tiene su oficina, cuya estructura física es personalizada para realizar sus labores; cada uno cuenta con sus recursos informáticos adecuados y suficientes herramientas de trabajo; son lugares silenciosos, en forma de módulos cerrados y separados de los jefes; cada jefe tiene su mesa de reuniones. Aunque podría encontrarse similitud física con la empresa K, se perciben comportamientos muy diferentes: la transparencia en las oficinas tiene para ellos el significado de estar siempre disponibles a sus subalternos, y en general buscan reflejar cercanía y confianza.

Los deseos de los directivos en una de las organizaciones (la W) son claramente expresados en la entrevista. Obsérvese el siguiente aparte:

“...Una cultura flexible, transparente y que proporcionara el trabajo en equipo. Tú tienes aquí transparencia, todos nos ven trabajar ahí, flexible, esto se puede mover cuando quiera y promueve el trabajo en equipo. El diseño de las oficinas está diseñado para que la gente se reúna rápidamente, tome sus decisiones”. “...El respeto es una cosa de transparencia. En otras compañías muchos jefes cerraban la puerta, aquí al principio. Si usted está en la oficina, entre, así de ese tamaño, el que sea. Yo soy el primero que digo a todo el mundo: si me ven ahí no pidan permiso. Puertas abiertas, cercanía, les es más fácil hablar con uno”. Así lo manifestó el doctor Restrepo¹.

Contrario a lo manifestado en la anterior cita, la observación del ambiente en las oficinas mostró lo contrario: cierran la puerta y las ventanas, y esto no coincide con el deseo manifestado en el aparte citado. Sin embargo, la empresa F es diferente: ningún lugar de trabajo es cerrado, siempre están disponibles, siempre el personal que se encuentra al paso da un cordial saludo: es una de las políticas de la compañía, esta política se vive y promueve actitudes positivas, más aún, infunden el respeto.

En el proceso de observación en las diferentes organizaciones, aunque las visitas no se realizaron en un mismo día de la semana, también se identifica con facilidad el modo como se visten los empleados. En la empresa W, por ejemplo, los funcionarios se encuentran vestidos formalmente, mas no elegantes, sencillos pero sobrios; en la empresa F son más informales aún en los días de semana. Cuando se observan las plantas de producción es factible que estén más uniformados, pues así lo exigen los sistemas de protección. Así es también en las plantas de la organización K, pero en ésta en particular sorprende enormemente una historia conocida y acentuada desde hace varios años: hace tiempo, trabajar en dicha organización era un reto para los profesionales, ingresar a sus

¹ El doctor Restrepo es un Gerente del Área de Recursos Humanos de la compañía K, quien lideró y participó activamente en el proceso de cambio de la empresa.

instalaciones implicaba mantenerse muy bien presentados, ser muy respetuosos de la jerarquía, así el nivel de profesionales fuera de alto nivel. La corbata era una norma, el sastre una necesidad y el glamur casi una obligación; siempre era un orgullo estar en la nómina de esta empresa. Pero han cambiado las cosas para ellos: hoy ya no llevan corbatas, ni se advierte la sobriedad que antes los caracterizaba y lo informal predomina como en cualquier otra empresa. Incluso uno de los entrevistados dijo al respecto lo siguiente:

“...Uno empieza a encontrar la dinámica de los negocios, uno requiere otro tipo de elementos y empieza a encontrar que la corbata se vuelve una barrera. La corbata genera distancia entre las personas, lo mismo que el decirle doctor al otro. Al final nosotros qué cultura queríamos, queríamos la cultura informal, de mucha asertividad entre las personas, cercanía, que una persona tuviera la valentía de tratar a su jefe y decirle las cosas como son no porque sea el jefe. Sí señor, la corbata alejaba. También hicimos unos estudios de medir la productividad con las personas con o sin corbata y eso creo que hasta por sentido común: uno 12 horas quitándole paso de sangre al cerebro es muy complejo y ya hoy el grupo nos ponemos corbata en ciertas ocasiones, en eventos muy especiales”.

En la organización M, organización de la que se obtuvo menos información, puede decirse que hay cordialidad y trato amable aunque distante. En la estadía allí se extrañó incluso la calidez con la que atendieron por teléfono cuando se solicitó la entrevista y la cita correspondiente. En la sala de espera de esta organización se observó que cuando las personas pasan por ahí, no van más allá de los buenos días y que ofrecen atenciones en tono y modo formal y respetuoso.

Hasta aquí las observaciones. Enseguida se presentan algunos hallazgos obtenidos con las entrevistas. Cada subtítulo corresponde a una categoría, y las categorías salieron de las entrevistas.

Procesos de cambios

Durante la investigación, se encontraron similitudes entre las empresas analizadas, como por ejemplo los procesos de cambios, tan significativos en las grandes organizaciones que no dependen de un dueño en particular, sino de un grupo empresarial o del municipio, en el que éstas son conocidas y apreciadas por los consumidores en general -como lo son en este caso-; organizaciones por demás paternalistas cuyo nombre es tan conocido y son tan apreciadas que se entiende y asumen los cambios de manera cuidadosa, realizados con estrategias y con justificaciones muy claras y amplias. Aspecto que coincide en la mayoría de las empresas exploradas en este trabajo: las decisiones y los cambios, cualquiera que fuera el motivo, es asumido por los grupos directivos. En general los cambios buscan crecimiento, dinamismo en el mercado, orden administrativo, elaboración de políticas internas, regular el poder del sindicato, integrarse con nuevas compañías, elaboración de planes de desarrollo y desempeño para empleados, a la vez que buscan aprovechar sinergias, aumento en la rentabilidad y penetración en nuevos mercados.

Los líderes de los cambios han sido los directivos de altos rangos. La información se consolida en este nivel, pues no son los directivos de gestión ni los de talento humano quienes lideran los cambios ni acompañan en el momento inicial de la toma de decisiones o la definición de cómo se van a realizar. Es claro que el cambio se da con los líderes de confianza, quienes a través de terceros (asesores, en algunos casos) o a través de las decisiones de las juntas directivas, estructuran el cambio deseado. Posterior a las decisiones tomadas y a la estrategia definida, se inicia la participación de los directivos de gestión humana, quienes acompañan el proceso de cambio con el fin de sensibilizar a los trabajadores. En tres de las organizaciones exploradas, el proceso de sensibilización se realiza con quienes hacen parte de la estructura organizacional; es un procedimiento que se ha establecido a nivel directivo, no en otros niveles de la organización. Estos, de una

u otra forma, son parte fundamental en el cumplimiento de las funciones y de la realización de las metas organizacionales.

“Modelos”

Cada Organización tiene una forma particular de desarrollar o asumir una metodología o un modelo de implementación para conseguir el cambio que buscan. Si bien son organizaciones con *partners* internacionales o con casas matrices, son éstas quienes con su experiencia capacitan al personal para utilizar estas metodologías, que en su gran mayoría son de éxito. Otras empresas, como lo fue en el caso de la empresa M, tuvieron presente en su búsqueda la experiencia de organizaciones de éxito, cuyos procesos de cambios se basaron en estudios y metodologías; luego fueron adaptados para su aplicación. Así lo sostiene uno de los entrevistados:

“...Una metodología que tratamos de traerla tal cual como estaba en General Electric y obviamente eso no funciona así, sino que tiene que tener el componente de nosotros, de acuerdo a las necesidades de nosotros y la cultura de nosotros. De ahí nosotros en la organización venimos trabajando con ese modelo”².

La organización F, por su parte, utilizó en su proceso de cambio el modelo denominado Kaizen, método integral de uno de sus aliados internacionales. Su principal ventaja es el mejoramiento continuo: constancia, disciplina. Se involucran de manera armónica y proactiva a todos los trabajadores, empleados y directivos en la participación y la construcción del modelo de cambio a seguir. Los sistemas fundamentales de la metodología se basaron en la propuesta de la calidad total, el sistema de producción justo a tiempo, el mantenimiento productivo total, el despliegue de políticas, el sistema de sugerencias y actividades en grupos pequeños, cada uno de ellos adaptado y aplicado rigurosamente. Siempre

² Aparte tomado de la entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos de la empresa M, directiva que ha estado y participado activamente en varios procesos de adquisición de esta compañía.

trabajaron en equipo, controlaron inventario con el fin disminuir costos, se pasó de ser jefe a compañero que soluciona problemas e inconvenientes. Son los jefes quienes se apersonan de sus subalternos, y en la parte humana el acompañamiento es lo principal, dado que la confianza y el apoyo es parte del trabajo en equipo. Consiguieron la metodología, la desarrollaron, la acondicionaron y hoy la mantienen. El reconocimiento a las actividades del personal se tiene en cuenta: hay incentivos por el buen desempeño o por las ideas creativas que suelen surgir en el día a día. En esta organización, el respeto por la condición humana es pilar fundamental para la construcción de los equipos de trabajo.

La comunicación es un aspecto que tienen en cuenta todos los participantes de la organización: es abierta, y se observa claramente cómo la idea de objetivo común se traduce en acciones. Los trabajadores tienen la convicción de que son parte integral de los procesos; así lo describe en la entrevista uno de los jefes que lleva allí más de 20 años y que además participó en todo el proceso de cambio de la organización F.

“...Y a partir de ahí hemos creado sistemas de participación muy fuertes. Uno, el Kaizen, es muy utilizado en libros de administración y en libros de filosofía japonesa pero tal vez es maltratada o mal interpretada. El Kaizen va sobre un mejoramiento continuo siempre, pero lo importante es que nosotros les enseñamos a tener buenas confianzas. Las ideas de todo el mundo son escuchadas, cualquier cambio o modificación no se hace sin la gente, la gente opina sobre cualquier cosa”. “...Nosotros arrancamos hace 11 años con 10 grupos “kai”, hoy se forman en al año 140 grupos y hacemos al final de año una convención anual de trabajo que si tú la ves no la crees: operarias hablando de participación de mercado, devaluación, inflación, de productividad, de calidad, de una forma impresionante. Lo bonito es que todo el mundo aquí participa y ve que puede dar ideas para mejorar, son tenidas en cuenta y ejecutadas”.

La empresa W, por el contrario, no tiene un modelo definido ni claro que indique la directriz gerencial. Es el área de recursos humanos la que se ocupa de adoptar sistemas de capacitación, adaptación y sensibilización para los directivos de la organización; se preocupa también por el impacto que puede generar, que la

información no sea clara y suficiente para quienes participen del cambio. No se observó aquí un acompañamiento directivo en la tarea que debió emprender gestión humana para efectos de los cambios. Obsérvese lo que al respecto dice un entrevistado:

“Yo tengo que hablar de lo que conozco e intentamos hacer, intentamos acompañar, hacer un acompañamiento del cambio de una manera reflexiva, un proceso más de comprensión, más que de un cambio radical. Pensábamos como gestión humana que esta empresa necesitaba más un proceso donde la gente pudiera explorar alternativas, posibilidades y al final de ellos entender los cambios que se estaban generando, y desafortunadamente esa no fue la metodología que nos aprobaron. Se intentaron muchas entradas para quienes estaban liderando ese cambio, opinaron que no es el camino: se hacía a través de los líderes con una dirección un poco directiva en el sentido en que se meten al cambio, o cambian o cambian, pero realmente no hubo acompañamiento durante el proceso de cambio, no hubo un acompañamiento”³.

Como mecanismo de cambio, la Empresa W implementó más de cinco metodologías, siempre a través de líderes; especialmente, se inclinó por los estilos de dirección y procuró la participación con el fin de involucrar a los subalternos. Básicamente, los líderes se capacitaron para escuchar y valorar las ideas de los trabajadores que coordinan.

A través de un proceso de *coaching*⁴ ejecutivo, la Unidad de Gestión Humana buscó el acompañamiento y la formación de los jefes; se precisaba que fueran ellos mismos *coach*⁵ de sus subalternos, que interiorizaran la formación, la aceptación del cambio realizado y la comunicación, de este modo se buscó potencializar el desempeño y prepararlos para mejorar actitudes frente al trabajo. Aunque esto se menciona en la entrevista, no se hizo explícito ni el tipo de

³ Aparte tomado de la entrevista realizada a la doctora Vélez, quien lleva más de 10 años de labores en la empresa W, encargada de la Unidad de Desarrollo Organizacional.

⁴ En el entorno empresarial se conoce por *coaching* al proceso interactivo y transparente mediante el cual el entrenador y la persona o grupos implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados, usando sus propios recursos y habilidades. Este incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

⁵ *Coach* es el entrenador, el guía.

acompañamiento ni las prácticas de *coaching*. Cabe destacar que el *coaching* es una técnica interesante para la organización W. Ellos, incluso, han tratado de que funcione por lo menos a nivel de la estructura organizacional, pero como menciona la entrevistada, no parece tener el compromiso del más alto directivo, lo que desgasta enormemente el proceso y el esfuerzo. Adicionalmente, la planta de trabajadores no advierten el acompañamiento que la organización desea que realicen los jefes: la capacitación y el trabajo es sólo en uno de los niveles de la organización, cuando es toda una corporación quien conjuntamente construye el logro de las metas.

En la empresa K el proceso de cambio se realiza al igual que las demás organizaciones: el cambio parte de los directivos o de la junta directiva, la metodología o el modelo usado es una construcción propia. En general, parten de cinco principios que son las reglas básicas: el primero, verdad; el segundo, participación en el cambio; el tercero, entrenamiento y formación permanente; el cuarto, reconocimiento, y el quinto, bienestar y salud. La comunicación es clara y directa, se informa todo lo que va a suceder en el proceso, se invita a todos a participar. Si las labores adscritas al cambio son diferentes a las corrientes, entonces se les garantiza el entrenamiento y la formación. En la evaluación se les reconoce la labor realizada.

La meta es común

El ambiente general que envuelve las organizaciones es dinámico y exige capacidad de adaptación como condición básica para sobrevivir en el mercado. En general, los esquemas organizacionales -o por lo menos los que incluyen las cuatro empresas donde se realizó la exploración- se enmarcan en la competitividad de las empresas a nivel mundial: aumento de rentabilidad, posicionamiento en los mercados internacionales, reconocimiento en los mercados

y más allá de los mismos, crecimiento, desarrollo tecnológico, permanencia de los productos que cada vez se hace más corta. En suma, el margen de utilidad es el objetivo principal del cambio.

Participación de los empleados

Para lograr que los cambios propuestos sean exitosos, en algunas empresas se tiene en cuenta a las personas, tanto a empleados como a directivos. Se les invita a participar activamente de todo el proceso, mas no a definirlo. Los procesos de cambios generan dificultades, incertidumbres y en casos extremos hasta el sistema de producción puede verse afectado por las actitudes y comportamientos de los trabajadores. El caso más difícil fue vivido por la empresa F, que pasó de un clima laboral supremamente deteriorado, al respeto y admiración de cada uno de sus compañeros de trabajo, compromiso por unas metas comunes donde todos participan, comunicación igual para todos y pública, trato respetuoso y cálido. A lo humano en el trabajo es a lo que más esfuerzo han dedicado. En este sentido un entrevistado dice lo siguiente:

“...Una relación muy estrecha, muy familiar. Aquí la relación es muy por el nombre que yo sé que en las culturas de las empresas no son entendibles. Aquí el presidente se llama Alonso, el vicepresidente se llama Pedro y un empleado mío se llama Jorge. Yo le dije: qué hubo, Jorge, y él me dice: qué hubo, Pedro. Aquí hay un restaurante donde almorzamos todos y el mismo plato. La misma mesa y los mismos cubiertos son para el presidente y para el servicio de las niñas todos somos iguales”. “...El respeto lo hay, pero todos somos iguales, vamos a manejar todo con respeto por la persona, el jefe es jefe. Para todo hay anécdotas que pasan, por ejemplo los deportes se manejan con mucha fuerza, se da mucho patrocinio. Nosotros manejamos aquí olimpiadas, los uniformes los entrega el jefe; así no tenga idea del deporte va y le dice a la persona; vea, Jorge, mire el uniforme, yo le conseguí uniforme, vea el maletín, y el jefe se responsabiliza de un todo por eso. Eso hace que la gente vea que su jefe es bueno”. “...Hay momentos bonitos de la vida como es un préstamo para vivienda, un aumento salarial, una bonificación, un paseo, una invitación a una fiesta que la hace el jefe”. “...Con una filosofía bonita algo muy interesante, que saqué de los

sistemas de participación: nos enseñó que la gente piensa y hay que tenerla en cuenta para todo”⁶.

Existe compromiso por parte de los directivos, se forman grupos y trabajan en equipo. Los jefes, a pesar de su nivel jerárquico, son compañeros que solucionan problemas e inconvenientes, se apersonan de sus subalternos. La parte humana, y el acompañamiento es lo principal; la confianza y el apoyo es parte del trabajo integral y en equipo.

La empresa K, por ejemplo, considera que el hecho de tener remuneraciones o premios es suficiente. El esquema laboral está enfocado a lograr el cambio, a informar de los nuevos proyectos con el fin de que ellos participen y se esfuercen para lograrlo. Dice al respecto un entrevistado:

“La filosofía del grupo está enmarcada por un fuerte compromiso hacia el crecimiento integral de la gente. Nosotros manejamos el doble proyecto. El proyecto empresa, las utilidades, las rentabilidades, el valor de la organización tiene sentido si la gente crece en la misma organización. Tenemos muchos elementos, lo que más cuidamos es la dignidad de la gente, la cuidamos a través de cuidar el estilo y asegurar que los jefes en la dirección hagan su papel de ser apoyo, de estar cercanos a la gente, impulsar el desarrollo de su gente y de tomar las decisiones cuando la tenga que tomar con ellos”. “...Se hizo conversando, pero qué pasa si yo digo que no quiero irme para allá, ya la decisión está tomada, te queremos decir que tú estas invitado a continuar con la compañía, pero en tu empresa original ese proceso desaparece”.

Cada organización tiene su política de participación definida y es diferente en cada una de ellas, desde la invitación para participar de los procesos de cambio, hasta la participación de los diferentes niveles de la organización y asignación de estímulos. Tres de las organizaciones reconocen que el potencial humano es primordial para lograr las metas propuestas; en una de ellas, aunque su enfoque

⁶ Aparte tomado de la entrevista con Pedro Álvarez, directivo de la empresa F desde hace más de 20 años. Participó en todo el proceso de cambio, contribuyó con las mejoras y su implantación, además de desarrollar las estrategias y aplicarlas con sus subalternos.

es más empresarial, o sea, de rentabilidad y posicionamiento, considera que el cambio es significativo aunque se transmita a las personas de modo autoritario.

Para cumplimiento del cambio desarrollan esquemas de compensación que son considerados metodologías que promueven los cambios. Dichas organizaciones tienen claro que las personas se incentivan cuando son retribuidas monetariamente: la organización F, por ejemplo, premia las ideas y las mejoras al sistema.

En la Empresa W no se advierte ningún sistema de remuneración, mientras que en la empresa M el componente humano es indispensable: para ésta hacer sentir bien y participantes de los procesos a los trabajadores, da importancia al trabajo.

Otros temas acompañan los cambios

Además de las adquisiciones, fusiones, liquidación de empresas, deterioro en el personal que labora, comportamiento en el mercado y modelos empleados para lograr cambios, las organizaciones implementan otras metodologías que ayuden a superar las dificultades antes nombradas, especialmente las acaecidas con el desarrollo de las personas en la organización. Se tiene entonces que para lograr rentabilidad, se establecen metas paralelas a los cambios prefijados: con planes de desarrollo y planes de desempeño individuales (PIDD) los directivos comprometen la labor de los trabajadores y a su vez ayudan a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. En una de las organizaciones citadas la medición de clima organizacional es definitiva como estrategia de medición, seguimiento y verificación de la aceptación o de la vivencia de los cambios que ella, la organización, ha incorporado.

En las entrevistas se reconoce que las organizaciones en su gran mayoría tienen noción de los tipos de *coaching* y han trabajado en estos, aunque no hacen énfasis en éste. Se considera que es una metodología que con orden, esfuerzo y convicción permite la continuidad del cambio organizacional. El *coaching* es, entonces, una especie de metodología complementaria que refuerza lo trabajado, y no lo determinan como un complemento importante en lo que se ha logrado.

Las organizaciones trabajan y capacitan al personal en acompañamiento, escucha, en desarrollo de habilidades buscando siempre mejorar, en el desempeño individual y en el de la organización, sin determinar el tipo de práctica empresarial, pues es para la organización parte de su deber como institución. Las organizaciones desarrollan otro tipo de actividades alternas que no tienen una descripción puntual, como modelos o prácticas que son para mejoramiento continuo dentro de un proceso o de cambio significativo.

La empresa K, como se mencionó anteriormente, hizo un cambio dirigido al crecimiento del grupo empresarial. Ellos ven en las modificaciones estructurales también la implementación de sistemas tecnológicos: implementación de sistemas transaccionales. Como logros principales en todo el proceso de cambio, le apuestan al cambio tecnológico, pues hace parte de su eficiencia y competitividad en los mercados como grupo.

Consideraciones finales

Aunque el tema principal en este trabajo exploratorio estuvo enfocado a las prácticas que las organizaciones implementan a propósito de los cambios que realizan, puede decirse al respecto que cada organización tiene procesos de cambios diferentes, e igual sucede con sus “culturas organizacionales”: algunas

organizaciones dedican su producción al consumo masivo, otras aportan a la construcción y otras se enfocan en el sector de servicios básicos para la vida.

El concepto de cambio que envuelve a las organizaciones es dinámico y les exige adaptabilidad como condición para sobrevivir; el ambiente empresarial en general es común, también los imperativos de internacionalización, disminución en la vida de los productos, comportamiento del mercado y avance y desarrollo del *marketing*. Las diferencias con respecto a los niveles del organigrama, la incursión en la tecnología, el comportamiento de la economía y hasta el cambio de las condiciones humanas influyen en los valores actuales del orden productivo. Todos estos aspectos constituyen la apuesta de las organizaciones, entre otras porque determinan cambios estructurales, internos, fusiones, liquidaciones o compras; el objetivo es que les permita mantenerse en el medio con rentabilidad.

Cuando nos remitimos a los textos académicos, los aspectos sensibles al cambio como son la estructura organizacional, la tecnología, los cambios físicos y las persona, se observa que todos estos aspectos son considerados en cada una de las organizaciones que fueron consultadas; igualmente, enmarcaron los cambios a la luz de conceptos y preceptos que rigen los discursos que prescriben sobre la cultura organizacional. Como era de esperarse, contemplaron los procesos de cambio en fases, pues es una de las recomendaciones de los discursos en mención, como los de Adalberto Chiavenato en su libro, *Teoría General de la Administración* (1995: 593) y Verónica García Márquez en el ensayo que publicara sobre el *Cambio Organizacional*. (2002: 3).

Los procesos de cambios en cada empresa son diferentes, lo que sí tienen en común es que la iniciativa del cambio la dan los altos directivos de la estructura organizacional o la junta directiva, se basan en la planeación a largo plazo y en el cumplimiento de las metas establecidas. En algunos casos, se producen por el comportamiento y dinamismo del mercado o por variables que son igualmente

complejas. En todas las organizaciones consultadas el cambio implicó gran cantidad de esfuerzos que incluso obligaron a éstas a establecer estrategias con objetivos a largo plazo, pero que incidió siempre de alguna forma el clima organizacional.

Las decisiones para realizar los cambios y, además, la elección del cómo, el cuándo y el para qué, es una constante que ocurre en la alta dirección, y ellos se encargan de la comunicación a los demás niveles. No en todas las organizaciones en cuestión involucran a los subalternos, y aquellas que lo hacen tienen en cuenta la participación muy activa de los trabajadores. Un detalle particular es que los invitan pero tienen que participar para asegurar su permanencia con la empresa. Este aspecto permite comparar con lo que Adalberto Chiavenato (1995: 591) denomina sistemas mecánicos u orgánicos. Sus ideas de administración de las organizaciones enfatizan en cómo las organizaciones ponen toda la atención en lo individualidad, la autoridad, la toma de decisiones centralizadas, e incluso las soluciones por medios represivos. En otras, por el contrario, es diferente el enfoque: se preocupan más por las relaciones intergrupales, se procura la confianza y la credibilidad, comparten responsabilidad, entre otros.

En mucho los procesos de cambio efectivamente se producen por la convicción y creencia en líderes; este es un aspecto que impacta positivamente la inclusión de los empleados. En las organizaciones mencionadas, no en todas, el cambio planeado impulsa la participación y el compromiso; sin embargo, tanto en las actividades experienciales como en las de carácter académico, se precisa un trabajo colectivo que muestre coherencia. Muchas veces se da que en lo uno o en lo otro el trabajo es apenas la coincidencia del esfuerzo de unas cuantas personas, situación que parece afectar de modo importante el clima laboral, el compromiso de todos.

Otro aspecto a destacar en las organizaciones consultadas tiene que ver con los espacios físicos y las condiciones generales de trabajo: lugar, entorno de trabajo, personas, comportamiento, actividades implementadas luego de los cambios realizados.

El clima es el que constituye el medio interno de una organización. Se encuentra ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas, al compromiso por la organización: lo que se observó fue entornos organizacionales con ambientes cálidos de trabajo. En las empresas F y M se percibe y observa que las personas trabajan a gusto, tienen un alto compromiso con las ideas de los directivos. Por el contrario, en la organización K es bastante distinto: el ambiente denota autoritarismo, la participación en las tareas de cambio es de carácter obligatorio. No obstante, el nivel directivo está comprometido con el cambio y las directrices que construyen para ello. En otras palabras, puede afirmarse que los objetivos organizacionales e individuales no se encuentran o no se perciben integrados con los de la organización: allí persiste la autoridad jerárquica sobre el conocimiento. Todo cambio, tal y como lo mencionan autores versados en cambio organizacional, involucra dinamismo, normas culturales, ambiente de la organización, comunicación, cargos, funciones, compromiso de los líderes, pero, ante todo, la participación general de la organización.

Los modelos o metodologías utilizadas en el desarrollo del cambio pertenecen a cada una de las organizaciones. Algunas han sido tomadas de empresas internacionales que han realizado cambios similares y las han adaptado a su medio; en otras la han desarrollado las mismas organizaciones, al punto que entienden que tienen un método propio o reconocen su método como propio. Cada organización orienta e indica el cómo deben adaptarse frente a los cambios planteados y se realizan esfuerzos que siempre redundan en capacitaciones de todo orden.

El *coaching*, tema de partida de este trabajo exploratorio, pareciera que tiene por objetivo capacitar para la participación en cambios estructurales y funcionales. Se percibe como una moda más, pero no como una práctica empresarial persistente, aunque si se trabaja en niveles ejecutivos únicamente, la información no arrojó datos acerca de las especificidades de su aplicación y filosofía. En todo, las estrategias del *coaching* parecen buscar la competencia de la organización en el mercado, a través de la perfección de nuevas maneras de llevar a las personas a los objetivos organizacionales, de tal forma que se ocupan de la autoestima de los empleados, las recompensas, el compromiso, en relación con los intereses de la organización.

Las empresas hacen sus cambios y elaboran sus metas con miras al éxito; su propósito fundamentalmente es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad tanto interna como externa. Es así como en las organizaciones consultadas es dado encontrar equipos de trabajo interdisciplinario que lideran la transformación, siempre con el principio del respeto por el conocimiento y experiencia que cada uno aporta al desarrollo de la organización.

Las técnicas o metodologías empresariales utilizadas para la realización de los cambios no son estándares, dependen del tipo de cambio: si es funcional, es decir modificaciones en procedimientos, o si es estructural, reubicaciones en organigrama, cambios de jerarquía y en algunas empresas de sus convenios con los aliados internacionales. En los procesos de cambio se evidencia el compromiso del nivel directivo (entre ellos la junta directiva y/o socios estratégicos), quienes llevan el norte de las diferentes organizaciones, toman la decisión inicial y comprometen al organigrama de sus empresas para desarrollar el proceso o el cumplimiento de la planeación estratégica y el objetivo de crecimiento.

La participación de los empleados en la sensibilización previa al cambio los aproxima al éxito del mismo, así lo considera la organización F y también la M.

Las metodologías o modelos implantados en procesos de cambio que comienzan normalmente con la aparición de fuerzas externas, es decir que se relacionan con fuerzas exógenas como las nuevas tecnologías, los cambios en valores de la sociedad, las nuevas oportunidades o limitaciones tanto de tipo económico como político y/o legal, o igual los acometidos por fuerzas endógenas (Chiavenato, 1995: 594) crean la necesidad del cambio interno, estructural y de comportamiento.

La reestructuración interna que se da por adquisiciones o fusiones con otras empresas, por necesidades y dinamismo del mercado, por supervivencia o rentabilidad, siguen para efectos de la fusión patrones ya utilizados en organizaciones mundialmente reconocidas. Son prácticas evaluadas con resultados positivos. No necesariamente utilizan asesores o acompañamiento para implantarlas o desarrollarlas: son ellas mismas las que implementan sus modelos, acorde a sus propios lineamientos. La mayoría de los cambios son planteados conscientemente para que el ajuste de las nuevas condiciones tanto externas como internas se realice con el menor traumatismo, tanto en la estructura como en el comportamiento de la organización. Sin embargo, las dificultades en la comunicación con los diferentes niveles de la estructura conllevan muchas veces al autoritarismo que, a su vez, genera alteraciones que repercuten en el comportamiento organizacional. Tal es el caso de las organizaciones K y W.

Es de anotar y destacar que lo deseado por los altos directivos, como por ejemplo hacer una gestión de puertas abiertas para escuchar, compartir con los empleados, entre otros, con el fin de generar un clima organizacional agradable, es un aspecto que se observa más a nivel de directivos. Este tipo de acciones manifestadas no son realmente como ellos lo mencionan y sí trascienden o van

más allá de las expectativas de los que están involucrados, es decir los empleados, pues no genera confianza, ni entusiasmo con la finalidad de participar en el proceso de cambio, más bien se crea algo de resistencia. Sin embargo, cuando se evalúan y analizan algunas organizaciones cuyo proceso de cambio involucra el personal en la evaluación y crítica de los modelos a implantar, se logra con el mejoramiento del clima organizacional el comportamiento deseado y manifestado inicialmente por los directivos, convirtiéndose así en un ejemplo de compañerismo y trabajo en equipo.

Finalmente, cabe anotar que los cambios a los que se sometieron las organizaciones, con el fin de mejorar y enfrentar la supervivencia y rentabilidad, están ligados a desarrollos internos y a la utilización de varias prácticas. Nunca una sola práctica permite el cambio, son diversas y con diferentes enfoques; por ejemplo: es claro que el *coaching* acompaña ciertos procesos, aunque no necesariamente hace parte de un modelo al que le apuesten todas las organizaciones. En los casos utilizados es un complemento para la sensibilización. Importante es anotar que no siempre hacen uso de esa práctica con el nombre de *coaching*, ocurre que le pueden denominar de diferentes maneras, pero en todo caso el propósito es el mismo. En algunos casos el *coaching* es utilizado como moda y no se realizan seguimientos ni evaluación de los logros obtenidos con dicha práctica.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali. Universidad del Valle.

BEATTIE, Jhon. (1974). *El trabajo de Campo*. México. Fondo de Cultura Económica.

BOLIVAR, Cris. *Coaching Esencial*. Vol. 20 No 213 Septiembre 2007 / Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, Pág. 84-85.

CHIAVENATO, Adalberto. (1995) *Teoría general de la administración*. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill.

CUESTA ANGEL, Martín. *Coaching de equipos, qué significa*. Vol 20 No. 215. Noviembre 2007 / Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, Pág. 82-85

DELGADO, Juan Manuel y Juan Gutiérrez. (1998). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias Sociales*. Madrid. Síntesis.

DELGADO SALAZAR, Ramiro. (1994). *El Trabajo de Campo y la Investigación*. Medellín. Hurgar.

GARCÍA Martínez, Verónica. (Julio 15, 2008) *El Cambio Organizacional*.
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/tipos%20de%20cambio%20de%20cultura%20organizacional.htm>

GALINDO C., Jesús y Otros. (1993). *Investigación Cualitativa. Confrontación y Perspectiva*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.

GALINDO CÁCERES, Jesús. Coordinador. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México.

GUARNERI, Silvia. *Necesito un coach*. Vol. 18 No. 188. Mayo 2005 / Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Pág.18- 19.

GUBER, Rosana. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y comunicación. Santafé de Bogotá. Norma.

REYES Alejandro, VELÁSQUEZ José Ángel. (Julio 15, 2008) *Cambio Organizacional*. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>